

学校编码: 10384

学号: 17920091150717



分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_

厦门大学

硕 士 学 位 论 文

# H 连锁餐饮公司绩效管理问题及改进研究

The Improvement of the Performance Management  
System of H Catering Corp.

李 倩

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 ( MBA )

论文提交日期: 2012 年 10 月

论文答辩时间: 2012 年 11 月

学位授予日期: 2012 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2012年 12 月

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于        年        月        日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年        月        日

厦门大学博硕士论文摘要库

## 摘要

中国餐饮行业走过了十多年快速发展的时期，随着行业成熟度的提高，市场竞争愈演愈烈，优胜劣汰逐渐成为常态，这使得中国的餐饮企业所面临的经营环境更加复杂、严峻和不可预知。

本文所研究的对象 H 公司，作为中国改革开放以来，第一批完全依靠自身力量成长起来的民营餐饮企业，其规模和实力不断壮大，在突破了产品和营销瓶颈之后，内部的人力资源管理成为制约 H 公司进一步成长的主要矛盾。H 公司的管理者清楚的意识到过去重效益轻管理的模式必须转变才能在未来的市场竞争中脱颖而出。人力资源管理是企业内部管理的根本，而绩效管理是人力资源管理的重中之重，因此，进行绩效管理改进将是 H 公司经营重心成功转身的第一步。

一方面，本文作者深入调查了 H 公司的状况和对公司管理者进行访谈，并进行了文件调查，以了解 H 公司的绩效管理现状。另一方面，作者收集了解国内外一些绩效管理的案例，通过对比其他公司所采用的绩效管理工具和方法，明确了现阶段最适合 H 公司使用的绩效管理方法，即基于 BSC 理论的关键业绩指标与 360 度绩效考评相结合的方式。

本文融合运用了现代企业绩效管理多个理论，结合了企业的现状和面临的内外部环境，设计出了一套符合 H 公司人力资源管理实际情况和未来发展需要的绩效管理方案。作者希望通过本文的研究，能较为全面地解决 H 公司目前所面临的绩效管理困境，并且能为其他餐饮企业提供参考和借鉴。

**关键词：**餐饮企业；人力资源管理；绩效管理

厦门大学博硕士论文摘要库



## Abstract

Catering industry in China has been rapidly developing for more than ten years. With the industry becoming mature, market competition of Catering industry is becoming more and more severely. The business environment that Catering enterprises face in China is more complicate, severe and unpredictable.

H Corp., which is study in this paper, is an example of private catering enterprise which has been growing barbarically since reform and openness in China. As H Corp. growing constantly and making breakthrough in products and market, human resource management has become the weak point which is restraining development. Top managers of H Corp. have clearly realized the fact that the past business model-‘profit before management’ must be changed to succeed in the future competition. Human resource management is the base for a company’s internal management, while performance management is the core of human resource management. Therefore, improvement of performance management should be the first step of H Corp.’s enhancement.

On the one hand, writer deeply inspected human resource management status of H Corp. and did lots of interviews with top and middle managers to understand the performance management in H Corp. On the other hand, writer collected several performance management cases to compare different tools and methods that other companies used, and designed a performance management system that combining KPI base on BSC theory with 360 degree yearly comprehensive appraisalment to meet H Corp.’s human resource management needs.

This paper uses several theories of human resource management, combining the status of H Corp. with the inside and outside environment to design a performance management system to help solve the performance management problems and the future developing. Also the writer hopes this paper would help other private enterprise to solve similar problem.

**Key word:** catering enterprise, human resource management, performance management

厦门大学博硕士论文摘要库

## 目 录

第一章 绪论	1
第一节 研究背景及意义	1
第二节 研究思路与框架	2
第二章 理论文献综述	4
第一节 绩效管理概述	4
一、绩效管理的概念	4
二、绩效管理和绩效考核	5
三、绩效管理对企业作用	7
四、绩效管理对餐饮企业的作用	9
第二节 绩效管理的工具	9
一、目标管理法	9
二、关键绩效指标（KPI）	10
三、平衡记分卡（BSC）	11
四、360 度绩效考评方法	13
五、绩效管理方法的比较研究	16
第三章 H 公司绩效管理现状与存在的问题	18
第一节 H 公司简介	18
一、H 公司概况	18
二、H 公司人力资源管理现状	20
第二节 H 公司绩效管理现状与存在的问题	21
一、绩效管理与公司发展战略相脱节	21
二、把绩效考核当成绩效管理	22
三、缺乏科学的绩效考核指标体系	23
四、绩效沟通和绩效辅导缺失	24
五、绩效考核结果未能有效应用	25

第四章 H 公司绩效管理体系的改进	26
第一节 H 公司绩效管理体系的改进	26
一、绩效管理方案设计的总体框架	26
二、关键绩效指标考核方案的改进	27
三、360 度绩效考核方法的构建	31
四、绩效考核方案的应用	34
第二节 绩效管理改进方案的有效实施	37
一、有效沟通	38
二、强化培训	39
三、企业文化建设	40
四、体系建设	40
五、信息系统建设	41
第五章 结 论	42
附件	44
一、绩效管理情况问卷	44
二、结果分析	46
参考文献	49
致 谢	50

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景及意义

2008 年经济危机以来，全球的经济形势发生了重大变化，中国社会、经济的发展经受了近几年来最为严峻的挑战和考验。国外，国际经济环境日趋严峻，出口贸易的下降对我国形成较大的周期性调整压力；国内，生产要素价格上升、市场需求结构变化和节能减排等政策导向形成较大的结构性调整压力。但是我国仍处于工业化、城市化双加速的战略发展时期，储蓄率较高，外汇储备充足，尽管危机在何时以何种形式结束，现在依然未知，但可以肯定未来几年，是反危机反衰退的关键时刻，我们仍应该对国内庞大的消费市场潜力充满信心。目前，正值中国餐饮行业大变革、大发展的时代，在新的经济形势下，中国的餐饮行业显示出强有力的逆势而上的发展态势，餐饮业的零售额从 2010 年的 17,636 亿人民币，到 2011 年攀升至 20,635 亿人民币，净增长 2,999 亿人民币，全年累计同比增长 16.9%。2012 年截至 5 月份已经创纪录地达到 10,837 亿元，累计同比 13.2%。按此增长速度预计，2012 年全年将净增长将达到 2,724 亿人民币。在全球经济萎靡大背景下，我国的餐饮业还持续保持两位数的增长，其零售额继续成为拉动国内消费增长的主要动力。因此，中国经济在深处危机之时，正觊觎通过挖掘国内市场需求来寻求新的发展机遇的时刻，餐饮业展现出强有力的生命力再次证明我国国内经济仍具有应付各种困难和挑战的活力和潜力。

餐饮业之所以一如既往地保持快速的发展，一方面得益于中国经济实力的不断增长，人民群众的生活水平和家庭收入水平的日益提高。另一方面，我国的餐饮行业日趋成熟，规模化、专业化、多元化已经逐步形成，连锁经营业已成为市场常态。

当然，我们也要意识到餐饮行业这个开足马力高速运转的机器，在其发展过程中，存在着盲目扩张、人才匮乏、管理机制落后等弊端。管理水平的落后与餐饮业在经济活动中日益提高的地位的矛盾日益激烈。餐饮行业的管理水平落后主要集中体现在人力资源管理水平的严重不足。人力资源管理关键要素就是对人的

管理,通过管理活动实现人的价值最大化。餐饮业的人力资源管理主要就是根据企业发展战略的要求,有计划的对人力资源进行合理配置,通过对内部员工的招聘、培训、使用、考核、激励、调整等一系列活动,激发员工的积极性,发挥员工的潜能,为企业创造价值,确保企业战略目标的实现。

在国内大中型餐饮企业中,由于连锁模式的使用,其扩张的速度不断提高,企业规模也不断扩大,使得餐饮企业对人力资源管理的要求日益增加。因此,越来越多的餐饮企业开始重视人力资源管理,希望通过吸引优秀人才,留住人才,激励人才和培训人才来使企业在激烈的市场竞争中获得主动,因此绩效管理往往成为企业进行人力资源管理改革的重中之重。绩效管理的改善也被众多的餐饮企业认为是其实现卓越管理和利润最大化的行之有效的方法。

本文的 H 公司作为一家国内知名的大中型餐饮企业,尽管其人力资源管理已具雏形,但同 H 公司近几年快速发展的脚步相比,其管理水平的落后已经成为制约企业发展的主要瓶颈。在人力资源管理方面,尤其体现在现有的绩效管理体系已经无法充分调动员工的积极性,满足企业扩张的要求。因此,在此背景下研究 H 公司绩效管理体系的改善方案是非常必要和有意义的。

## 第二节 研究思路与框架

本文的研究目的就是为了构建适应 H 公司总体发展战略的绩效管理方案,并进行实施。作者运用绩效管理的理论和方法,在对 H 公司的绩效管理现状进行深入了解和分析的基础上,提出了改进 H 公司的绩效管理体系设计的具体思路 and 方案:

第一章,绪论,主要阐述本文的研究背景和研究的意义,概述本文的主要内容和研究框架。

第二章,主要概述了绩效理论及方法。着重介绍了绩效管理的相关概念,并对绩效管理和绩效考核的关系以及绩效管理体系对企业的战略意义进行了详细的阐述,最后还介绍了当前广泛使用的绩效管理设计工具和方法,为本文后面的绩效管理体系的设计和 implement 提供了理论基础。

第三章,对 H 公司的绩效管理现状进行分析。从 H 公司现有的绩效管理体系出发,分析了 H 公司的绩效管理现状,发现企业绩效管理中存在的问题,分

析问题存在的原因。

第四章，对 H 公司的绩效管理体系进行了设计。本章从企业的经营管理目标出发，运用了目前较为流行、较为成功的一些人力资源管理理论和工具，BSC、360 度考评等为基础，遵循切合企业的公平、简单、科学合理等原则，以设计出既符合 H 公司实际情况又有特色的绩效管理方案。

第五章，作者对本文研究问题的总结，并提出研究过程中的不足之处。

## 第二章 理论文献综述

### 第一节 绩效管理概述

#### 一、绩效管理的概念

绩效，又称工作表现。关于绩效的定义，存在两种观点：一种观点认为绩效是结果；另一种观点认为绩效是过程。根据目前企业实际使用的情况而言，“绩效=结果+过程”得到了广泛的认同与采纳。

绩效具有多因性、多维性和动态性。多因性，是指绩效的优劣不单单只是取决于单一的因素，而要受制于主、客观的多种因素的影响。影响员工工作绩效的四种主要因素为：激励、技能、环境与机会。多维性是指对员工绩效的考评需要沿着多种维度去分析。动态性是指员工们的工作绩效随时间的推移而变化的，不能以僵化的观点来看待工作绩效。

绩效考核，又称绩效评价、绩效评估。绩效考核在实践中已使用了多个世纪。我国早在公元三世纪已开始应用绩效考核。西方的绩效考核也可追溯到十六、十七世纪。美国正式的绩效考核始于美国军方，美国联邦政府于一八四二年开始对政府公务员进行绩效考核。近年来，绩效考核成为管理心理学家研究的入门领域。

绩效考核是一个按事先确定的工作目标及其衡量标准，考核员工实际完成绩效情况的过程。在绩效管理周期开始时签订的绩效合同或协议一般都规定了工作内容、员工认可的工作绩效目标及其衡量标准等。绩效合同是进行绩效考核的主要依据。绩效考核包括工作结果考核和工作行为评估两个方面。第一，工作结果考核是对本绩效周期内员工工作目标实现的程度来进行考核，一般时由员工的直接领导按照绩效合同中的标准，对员工每一个工作目标的完成情况进行判定。第二，工作行为的考核则是对员工在本绩效周期内所表现出来的具体的行为态度来进行评估。绩效考核是一个正式的反馈渠道，对于管理者而言，它是一种责任；对于员工而言，它则是获得评价的一项权力。

绩效管理的理论研究和应用是从绩效考核开始并逐渐发展的。绩效考核过于注重于个人评价和奖励的分配过程，存在许多不完善的地方，导致它受到管理者、



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库